





STRATEJİ

EKOSİSTEM EKONOMİSİNDE *Stratejiniz* NE OLMALI?

İşte yanıtalamanız gereken beş soru



YAZAR



FOTOĞRAF CATHERINE NELSON

Michael G. Jacobides

London Business School'da Profesör



STRATEJİ



ESER HAKKINDA

Güzel sanatlar alanındaki eğitimini sinematik görsel efektler uzmanlığıyla birleştiren sanatçı Catherine Nelson yüzlerce görseli fotoğraflayıp dijital olarak birleştirerek sürreal dünyalar oluşturuyor.

m

estlé, tek kullanımlık kapsül kahve markası Nespresso'yu pazara sürmeye hazırlanırken müşterilerin bu kahveyi içebilmek için bir makineye ihtiyacı olacağını farkındaydı. Bu nedenle şirket, birkaç kahve makinesi üreticisinin kapısını çaldı. Müşterilerine Jura, Krups veya Braun gibi spesifik bir marka almalarını söylemek yerine birden fazla üreticinin olduğu bir seçenek listesi sunmayı tercih etti. Kapsül ve kapsülün arayüzü patentli olduğu için hiçbir üretici izin almadan Nespresso'ya uyumlu bir makine üretmiyordu.

Nespresso bu yaklaşımla aslında bir ekosistem tasarlıyordu. Ekosistem, birden fazla sektöre yayılan ve yönetilen bir ağ olarak tanımlanır. Bir ekosistemde yer alan şirketler ortak kabul edilmiş standartlar çerçevesinde faaliyet gösterir ve kimi zaman da ortak bir platform üzerinden ürün ve servislerini sunarlar. Bu şirketler kendi aralarında dışarıda kalanların kıramayacağı kadar güçlü bağlantılar kurarlar.

Nespresso'nunki gibi tasarlanmış ekosistemler gitgide daha önemli hale geliyor zira ekonomimizdeki üç büyük yakınsama eğilimi bu sistemlerin değerini artırıyor. Birinci eğilim, bir zamanlar belirli müşteri beklentilerini tek başına karşılama lüksüne sahip şirketlere yönelik düzenlemelerin gittikçe daha da gevşemesi. Bu koruma duvarları yıkıldıkça farklı alanlardaki kurumlar da çok daha entegre teklifler sunabiliyor. Örneğin bir muhasebe şirketi bir avukatlık şirketiyle işbirliği yaparak daha bütünleşik bir hizmet sağlayabiliyor. İkinci değişim, düzenleme değişiklikleri ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünler ve hizmetler arasındaki farklılıkların azalması. Teknolojik gelişmeler sayesinde bileşenleri çok farklı kombinasyonlarla bir araya getirilebilecek, çok daha modüler ürün ve hizmetler oluşturmak mümkün. Bu gelişmeler sonucunda bağımsız tedarikçilerden oluşan bir ağ tarafından sunulan ürün-hizmet paketleri de ön plana çıkıyor.





ÖZETLE

DURUM

Artık birçok bağlamda şirketler tek başına stratejik bir aktör konumunda olamıyor. Şirketin başarısı çoklu sektörlerle uzanan bir ekosistem yapısı içerisinde diğer şirketlerle işbirliği yapabilmesine bağlı.

NEDEN

Ekosistemlerin öneminin yükselmesi üç büyük ve yapısal değişimden kaynaklanıyor: Düzenleme temelli koruma tedbirlerinde azalma, ürünler ve hizmetler arasındaki sınırların bulanıklaşması ve şirketlerin müşterilerine hizmet verme yapısını devrimsel biçimde değiştiren teknoloji.

NASIL YÖNETİRSİNİZ?

Ekosistem odaklı bir çerçeve, yöneticilere şu beş soruya yanıt bulmakta yardımcı olabilir: Diğer şirketlerin değer oluşturmasına yardım edebilir misiniz? Hangi rolü üstlenmelisiniz? Koşullar ne olmalı? Kurumunuz adapte olabilir mi? Ve kaç ekosistem yönetmelisiniz?



STRATEJİ

Üçüncü değişim de teknolojinin şirketlerin müşterilerine hizmet verme biçimlerini dönüştürmesiyle gerçekleşiyor. Mobil cihazlara bağımlılığımız ve internetin satın alma yaklaşımlarını dönüştürmesi sonucunda daha önce ilgili olmayan ürün ve hizmetlerin bir araya gelmesine uygun bir zemin oluştu. Bu da diğer iki değişimin etkisini güçlendiriyor.

Bu değişimler göz önüne alındığında müşterilerin istediklerini tek bir şirketin sunabilmesi gittikçe daha zor hale geliyor. Bu noktada ekosistemler, özellikle de tasarlanmış ekosistemler yükselişe geçiyor. Artık birçok sektörde şirketlere hatta endüstrilere bakarak stratejik analiz yapmak mümkün değil. Artık endüstri sınırlarını aşan, karmaşık ve özelleştirilebilir ürün-hizmet paketleri sunan dijital temelli tasarlanmış ekosistemler arasındaki rekabeti okumak gerekiyor.

Bu tür bir ekosistemi tasarlarken veya böyle bir ekosisteme dahil olurken geleneksel strateji modellerinin çok da fazla bir faydası olmuyor. Şirket odaklı değil, ekosistem odaklı bir yaklaşımda beş soruya yanıt bulunması gerekiyor.

1 DİĞER ŞİRKETLERİN DEĞER OLUŞTURMASINA YARDIM EDİBİLİR MİSİNİZ?

Ekosistem temelli bir rekabette kendi şirketinizin inovasyon yapması kadar diğer şirketlerin inovasyon yapmasına destek olmak da önemlidir. Başarılı bir ekosistem oluşturan şirketler genelde bunu kademeli olarak gerçekleştirmiştir. Çekirdek ürün ve hizmetlerinin değer teklifini sürekli geliştirmek için özelliklerini ve fonksiyonaltelerini daha önce çok da alakalı görülmeyen bir ürünle veya hizmetle birleştirebilirler.

Google'ın ilk başlarda uzaktan kontrol edilebilen bir akıllı ev termostatı olarak işlev gören Nest ürününü ele alalım. Zaman içerisinde ürüne alarm özelliği de eklenerek konfor ve güvenlik bir arada paket olarak sunulmaya başladı. Sonrasında dijital bağlantıların avantajından da yararlanılarak Works olarak adlandırılan ve diğer şirketlerin Nest üzerinde fonksiyonlar geliştirmesine imkan veren bir platform kurgulandı. Örneğin LIFX adlı şirket, duman veya güvenlik alarmı tetiklendiğinde yanıp sönen kırmızı LED'lerden oluşan bir ürün geliştirdi ve bu, duyma engelliler için hayat kurtarıcı olabilir. Giyilebilir izleme cihazı üreticisi Fitbit üzerinden Nest'e sizin uyandığınız bilgisi verilebiliyor. Böylelikle sistem evinize

ısıtmaya başlıyor. Mercedes-Benz, GPS kullanarak eve varmak üzere olduğunuz bilgisini Nest'e geçtiğinde evinizdeki ısıtma sistemi devreye giriyor. Bu eklentiler, Nest'in tek başına sunabileceğinden çok daha büyük bir değer önermesi ortaya çıkarıyor. (Google kısa bir süre önce Works'ü kademeli olarak bitireceğini ve onun yerine Google Assistant'ı ekleyeceğini söyledi ki bu çok daha güçlü bir ekosistem.)

Bu önerme fonksiyonaltitenin paylaşılması mantığına dayanıyor. Nest, uzaktan kontrol edilebilir bir termostat olarak başlamış olabilir ancak ürünün yaratıcıları müşterilerin çok daha fazla sayıda hizmeti çok fazla sayıda bağlam içinde uzaktan kontrol etmek isteyebileceğini keşfetti. Bu anlayış sayesinde yeni ve tamamlayıcı özellikler ortaya çıktı ve Nest, bir dizi ev sisteminin ve cihazının kontrolünü sağlar hale geldi.

Bir ekosistem mimarı, kritik ve paylaşılabilir fonksiyonları belirledikten sonra olası katkı verecek şirketlerin çıkarlarını ve motivasyonlarını da anlamak durumundadır. Bu şirketlerin gözünden bakıldığında sizin ekosistemimize dahil olmak nasıl görünüyor? Sadece tamamlayıcı mı olacaklar yoksa belirli bir mantık içinde sizinle rekabet edebilecekler mi? Nest'i ele alırsak, örneğin Mercedes'e nasıl bir değer önermesi sunabilir? (Bu önerme Mercedes'in, kullanıcılarının hayatına daha derinlemesine girmesi olabilir.) Peki bu önerme, Mercedes'in elindeki diğer alternatiflere kıyasla nasıl görünüyor?

Eğer iş ortaklarınızın ihtiyaçlarına odaklanmazsanız markanız ve pazar pozisyonunuz ne kadar güçlü olursa olsun ekosisteminiz başarısız olacaktır. Belki de başka bir ekosistem daha iyi bir alternatif ortaya koyacaktır. Nokia'nın çöküşü herkesin ders alması gereken bir örnektir. Nokia'nın Symbian işletim sistemi mobil telefon dünyasında standart haline gelmiş olsa da Nokia kendi dar dairesine sıkıştıkça önemini yitirdi. Çok da kale alınmayan ve basit birer tedarik zinciri iş ortağı gibi görülen uygulama geliştiriciler ve diğer tamamlayıcı özellik sağlayıcılar bir anda gemiyi terk ederek Android'e geçti.

2 HANGİ ROLÜ OYNAMALISINIZ?

Birçok şirket, oluşturdukları ekosistemin odak noktasının ve ana mimarının kendileri olması gerektiğini düşünür. Her zaman böyle olması gerekmez, bazen rolleri paylaşmak veya ana mimar değil destekçi olmak daha iyi sonuç verebilir.



Ekosistem temelli rekabette bir şirketin başarısı sadece kendisinin inovasyon yapmasına değil diğer şirketlerin inovasyon yapmalarına yardımcı olmasına da bağlıdır.

Bir ekosistemin yöneticisi ve ana itici gücü olmak için taklit edilmesi kolay olmayan çok güçlü bir ürüne veya hizmete sahip olmanız gerekir. Bunun için de patentlerden, geniş bir kullanıcı ağından ve güçlü bir markadan oluşan bir karmaya ihtiyacınız var. Daha önce de belirttiğimiz gibi Nespresso kapsül teknolojisini patentlemişti. Uber ve Facebook'un uygulamaları o kadar kullanıcı dostuydu ki çok kısa sürede muazzam bir kullanıcı ağı oluşturdular. Apple'ın kullanıcı ağı ve patentlerinin yanı sıra çok güçlü bir markası ve büyük bir ölçeği vardı ve böylelikle şirket dahil olduğu ekosistemleri yönlendirme gücüne sahipti.

Organizasyonel ve kültürel faktörler de önemlidir. Ekosistemi yönlendiren şirketler yeni değişimlere yanıt verecek çevikliğe sahip olmalı, müşteri ihtiyaçlarını anlayacak kadar mütevazı davranmalı ve destekçilerine ilham verecek bir vizyon ortaya koymalıdır. Hissedar değeri ve maliyetleri kontrol etmeye yönelik kısır ve tekil bakış açısı olan bir şirketi düşünelim. Bu yaklaşıma sahip bir şirketin biraz önce saydığımız değerleri oluşturması çok zordur. Bu bakış açısındaki şirketler çoğu zaman haklı olarak kısa vadeli getirileri uzun vadeli değere tercih etmekle suçlanır. Bir ekosistemi oluşturmak için de zaman gerektiğinden bu bakış açısındaki bir şirketin bir ekosistemi kurgulayabilmesi kolay değildir. Bir şirketin kimliği bir teknolojiye veya bir yönetim sistemine sıkı sıkıya bağlıysa bu da sorun oluşturabilir. Örneğin tamamen kontrol odaklı kültüre sahip bir şirketin, girişimci ruhlu bilim insanlarıyla anlaşması zordur. Diğer yandan tamamen organik ve içeriden tetiklenen büyümeyi benimseyen bir şirketin, elle- rindeki değerleri korumaya çalışan diğer şirketlerle çatışma yaşaması olasıdır.

Bir ekosistem kurmanızı sağlayacak yeterli yetkinliğiniz yoksa fakat bu tür bir yeteneği oluşturabilecek patentli bir ürün veya hizmetiniz varsa yapabileceğiniz en doğru hareket bu lisansı veya fikri satın alacak büyük ölçekli bir şirketin dikkatini çekmek olabilir. Eğer küçük ölçekli bir iklimlendirme şirketi kontrol edilebilir bir termostat geliştirmişse muhtemelen Google'ın çektiği tedarikçileri ve destekçileri çekip bir ekosistem oluşturamaz. Ancak Google'a giderek fikrini sunabilir ve mevcut yapıya dahil olarak gelirlerini artırabilir. Birçok orta ölçekli şirket için temel strateji birden fazla ekosisteme dahil olmaktır. Örneğin LIFX Amazon Alexa, Google Home ve Apple HomeKit üzerinde çalışıyor.

Çok iyi bir ürün ve hizmet ortaya koysanız, tamamlayıcıları cezbedecek bir organizasyonel ve kültürel yapıya sahip olsanız da kritik kütleye erişmek için ekosistemin yönlendirilmesinde diğer bir şirketle işbirliği yapmanız gerekebilir. Daimler ve BMW araç paylaşımını, şoförlü ulaşım hizmetlerini, park etmeyi ve bazı diğer hizmetleri içeren bir yönetilen mobilite çözümü ortaya koymak için işbirliğine gittiklerini açıkladılar. Uber ve Lyft gibi oyuncuların gelecekte yıkıcı etkileri değerlendiren bu şirketler markalarına uygun biçimde üst uç hizmetlere odaklanmaya karar verdi. Markasıyla ayrılan ve temel bir değer önermesi bileşeni ortaya koyan bu yapı, kitlesel pazardaki erimeden etkilenmeyebilir.

Eğer büyük bir şirketin vereceği katkı diğer katılımcıların hizmetleriyle değiştirilebiliyorsa bu şirketin o ekosisteme girmek için bir ödeme yapması veya hisse alması da mantıklı olabilir. Toyota, kısa bir süre önce Güneydoğu Asyalı mobilite hizmetleri (MaaS) şirketi Grab'e 1,5 milyar dolarlık bir yatırım yaptı. Bunun arkasında Maas'ın düşük fiyatlı otomobillere olan talebi destekleyeceği fikri yatıyordu. Şirket, bu iş ortaklığının Toyota'ya bu talepten faydalanma imkanı vermesini ve gelecekte kendisini Hyundai veya Nissan gibi rakiplerinden ayırtırmak için araç kullanım alışkanlıklarının değişimini daha yakından görme fırsatı tanımasını umuyor.

Anaakım şirketlerin dikkat etmesi gereken bazı noktalar var: Şirketinizin ölçeği büyük olsa bile Google, Apple veya diğer teknoloji devlerinden gelecek yıkımlara maruz kalabilirsiniz. Bu noktada söz konusu yıkıcı şirketlerin ekosistemlerine tamamlayıcı olarak dahil olmak, kendi ekosisteminizi kurmaktan çok daha faydalı olabilir. Özellikle son kullanıcıyı hangi ürün ve hizmet kombinasyonunun tatmin edeceğini bilmediğiniz veya potansiyel kombinasyonların sayısının çok olduğu durumlarda bu daha doğru bir yaklaşımdır. Genelde yaratıcılık veya girişimcilik gerektiren konularda bir girdiniz olmayabilir. Örneğin bilgisayar oyunu sektöründe geliştiriciler oyun motorları üzerinde geliştirmelerini yapıp müşteriyi sunarlar. Eninde sonunda kendi ekosisteminizi kurmayı istiyor olsanız dahi öncelikle başka bir ekosisteme dahil olmak deneyim kazanmanıza yardımcı olur, müşterilerin ve tamamlayıcıların ihtiyaçlarını daha iyi anlamanızı sağlar ve yönlendirmeye yönelik yetkinlikler geliştirmenize zemin hazırlar.



STRATEJİ

3

KATILIM KOŞULLARI NELER OLMALI?

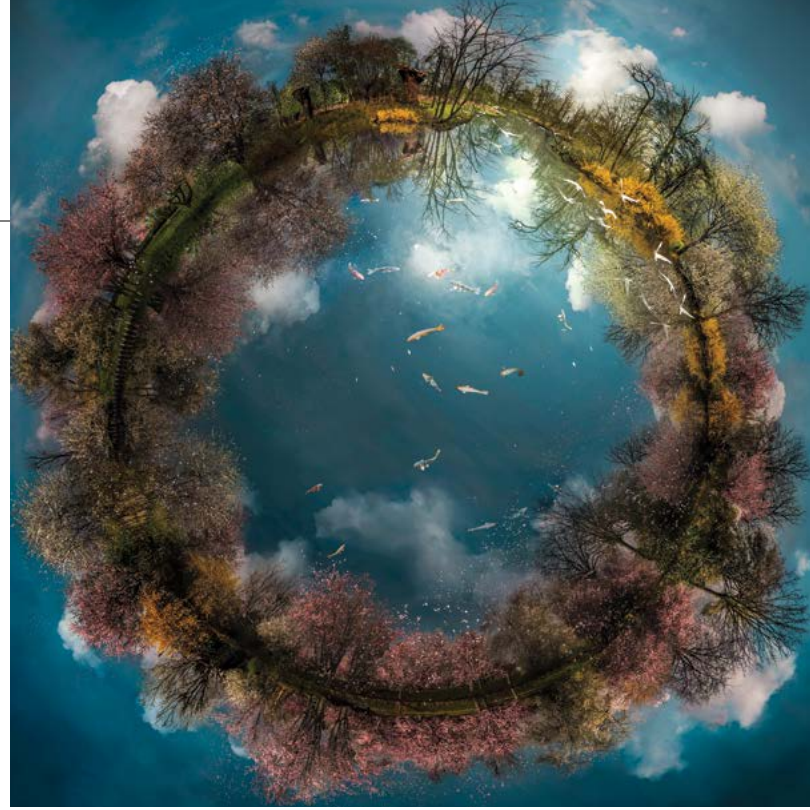
Ekosistemlerin yönetişimine dair araştırmalar henüz emekleme aşamasında. Ancak yönetişimsel hataları belirlemek hiç de zor değil. Örneğin, daha önce de belirttiğimiz gibi Symbian işletim sisteminin başarısız olmasının bir nedeni de Nokia'nın diğer tarafların çıkarlarını ve isteklerini yeterince dikkate almamasıydı. Apple ise uygulama geliştiriciler konusunda bunun tam tersi bir yaklaşım sergiledi.

İki temel yönetim seçeneği mevcuttur:

Erşim. Bir ekosistem kurucu, sürecin erken aşamalarında sistemin yapısal olarak *açık, yönetilen* veya *kapalı* olmasına karar vermemelidir. Açık bir ekosistemde (Uber'in sürücülere gibi) tamamlayıcıların, ekosisteme katılmak için belirli temel standartları karşılaması yeterlidir. Yönetilen bir ekosistemde (Apple App Store gibi) tamamlayıcılar için net kriterler vardır. Ayrıca fonksiyonluluğa, fiyat gibi bazı alanlarda yönergeler ve katılımcı sayısında sınırlamalar söz konusu olabilir. Kapalı bir ekosistemde (VW'nin bağlantılı otomobilleri veya Philips'in dijital sağlık platformu gibi) tamamlayıcıların onayı ve katılım kuralları sıkı biçimde kontrol edilir.

Genelde bir ekosistem ne kadar açık olursa tamamlayıcıları çekmesi ve farklı ürün gamı oluşturması o kadar rahat olur. Ancak kalite konusunda soru işaretleri oluşabilir. Sistemin ne kadar açık olacağı, son tüketicinin ihtiyaçları ve istekleri göz önüne alınarak belirlenmelidir. Çok büyük farklılık gösteren kullanıcı kitlesine sahip bir mobil uygulama platformu için birçok seçeneği bir araya getiren bir açık ekosistem anlamı olabilir. Ancak kalite ve güvenlik kaygıları söz konusuysa çeşitli bariyerler konulması gerekebilir. Çin'in popüler araç çağırma uygulaması DiDi'yi ele alalım. Şirketin Hitch isimli hizmetini kullanan iki kişinin 2018'de cinayete kurban gitmesinden sonra hizmet çok daha kontrollü hale geldi. Hitch servisi kapandı ve artık DiDi sürücülere çok sıkı denetleniyor.

Münhasırlık. Ekosisteminizin ne kadar erişilebilir olacağını belirledikten sonra burada yer alacak tamamlayıcıların ne kadar münhasır olacağına karar vermeniz gerekecektir. Bu noktada her taraf için çeşitli ödünleşimler söz konusu olacaktır. Eğer mobil işletim sisteminiz, uygulama sağlayıcıların kendi yazılımlarını başka platformlara da koymalarına izin vermiyorsa bu geliştiriciler başarınızda önemli bir rol oynayacaktır. Ancak bu sınırlama, geliştiricilerin başka yerde





Bir ekosistem oluşturmak için tek bir reçete yoktur. Nerede ve ne kadar açılacağını rekabet ortamını gözeterek belirlemelisiniz.

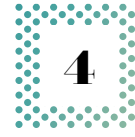
benzer avantajlar elde etmeleri durumunda sizin ekosisteminize katılmaları riskini de getirecektir. Tersi senaryoda, yani hiçbir bariyer koymadığınız durumda birçok tamamlayıcı bulabilirsiniz fakat sizin ekosisteminize bir bağlılıklar olmayacaktır.

Bir ekosistem yöneticisinin tamamlayıcıları çekme ve içeride tutma derecesi bu yöneticilerin cazibesine ve alternatiflerin varlığına bağlıdır. Apple gibi büyük bir yönetici birçok uygulama geliştiriciyi geniş ve sadık bir ağ içinde tutabilir ve daha fazla münhasırlık talep edebilir. Android ise Apple ile kıyaslandığında katılması daha kolay bir ekosistemdir: Google bu platformun büyümesini ister. Symbian, geliştiricilerin önünde açılan alternatif yolları görmezlikten geldi ve geliştiricilerin Apple ve Google'a kaçmasıyla birlikte çöktü.

Büyük oyuncuların gücü ve çekiciliği, alternatiflerin sınırlı olmasıyla birleştiğinde Apple ve Google gibi oyuncular kendi ekosistemlerinde erişim ve münhasırlık gibi konularda agresif olma şansına sahip olabiliyor. Ancak teknolojiler ve eğilimler değiştiğinde daha az hiyerarşik olan ekosistemlerin daha popüler hale gelmesi söz konusu olacak. WeWork'ün inanılmaz yükselişinin temelinde sadece çalışma alanı sunma değil bir topluluk oluşturma yaklaşımı yatıyor. WeWork'ün uygulaması, üyelerin basit bir arayüz üzerinden etkileşime geçmelerine ve birbirlerine hizmet sunmalarına imkan veriyor. Kâr amacı gütmeyen kurumlar da daha az hiyerarşik sistemler kuruyor. Buna güzel bir örnek Ellen MacArthur Foundation'ın CE100 ağıdır. Bu ağ, döngüsel ekonomiyi önemseyen şirketleri destekler. Bazı küçük ölçekli girişimler de benzer yönde hareket ediyor: Londra merkezli platform startup'ı Common Objective moda sektöründe faaliyet gösteren şirketleri birbirleriyle tanışıyor ve bunu yaparken de kendi kurallarını dayatmıyor.

Blockchain gibi teknolojilerin gelişmesiyle birlikte şirketlerin birbirleriyle iletişiminde ve etkileşiminde de radikal değişimler söz konusu olabilir. Bu ekosistemlerin üyeleri, sadece merkezi bir şirket üzerinden değil dağıtık bir sistem üzerinden ilişki kurabiliyor. Bu sistem tek bir şirket tarafından tasarlanırsa da birçok kullanıcı tarafından kullanılabilir. Blanc Labs'in kurduğu ve Mexico City'de Uber'e büyük bir rakip haline gelen Nekso'yu ele alalım. Şirket, bir uygulama üzerinden müşterilerle temas kuran bağımsız sürücülerden oluşan bir filo kurmak (Uber modeli) yerine taksit şirketlerinin bir araya gelmesini sağlayan ve müşterilerin buradan seçim

yapmasına imkan veren bir arayüz oluşturarak Uber'in sunduğuna benzeyen ancak adem-i merkezîyetçi yapıda bir sistem kurguladı.



4

ORGANİZASYONUNUZ ADAPTE OLABİLİR Mİ?

Bir ekosistemde üyeler hızlıca adapte olabilmelidir zira son müşterinin ihtiyaçları ve tamamlayıcıların işbirliği yetkinlikleri hızla değişebilir.

Diğer Nike ürünleriyle bağlantı kurabilen ve spor bilekliklerinin öncülerinden olan Nike FuelBand'i ele alalım. Nike, Fitbit ve diğer rakiplerin pazara girmesinden sonra bu ürünün üretimini sonlandırdı çünkü piyasada müşterilerin beklentilerini kolaylıkla karşılayacak alternatifler oluşmuştu ve artık kendi markasını taşıyan bir ürüne ihtiyaç kalmamıştı. Ayrıca şirket, yazılımını da koruyamadı. Eğer kartları doğru oynayabilseydi bu yazılım, Apple ile Watch'u oluşturmada işbirliği kapısı açılabilirdi. Geleneksel, dikey konumlanan birçok diğer şirket gibi Nike de kaçınılmaz değişimi zamanında göremedi ve giyilebilir ürünler ekosistemini oluşturma şansını kaybetti.

Diğer taraftan Apple'ın iPhone ile yakaladığı başarı şirketin 2008 yılında yaşadığı bir farkındalık anıyla geldi: Apple'ın telefona dair tüm uygulamaları kendi başına üretmesine gerek yoktu. İlk başlarda Apple dışı uygulama geliştiricilere sıcak bakmayan Steve Jobs, bir U dönüşü yaparak iPhone App Store'u kurdu. Apple bu yapı sayesinde, satılan uygulamalardan gelir elde etmekle birlikte telefonu daha etkili kullanmayı da teşvik eder hale geldi.

Bir ekosisteme dahil olmak için dışa açık bir kültür-nüvün ve diğer şirketlerle ilişki götürülebilir becerinizin olması gereklidir. Bu yetkinlikler yerleşik oyunculara kolay gelişmez zira genelde yerleşik oyuncular iki eğilimden muzdariptir: Dikey olarak entegre edilmiş, çok sıkı kontrol edilen ağlar kurmak (Nokia modeli) ya da açık inovasyon ve üretim trenine atlayıp sadece bir platform kurarak bunun yönetimini üyelere bırakmak. Buradaki risk şudur: Kurucudan gelecek herhangi bir merkezi itici güç veya teşvik olmadan diğer tarafların etkileşime geçmeleri güç olacaktır. IBM'in Watson AI geliştirici platformunda bu durum görüldü. İlk başlarda geliştiricilerde görülen istek ve arzu daha sonra etkinliğe ve bağlılığa dönüşmedi.



STRATEJİ

Gerçekten de bir ekosistem kurmaya yönelik tek bir strateji söz konusu değildir. Ekosistemi oluşturacak özellikleri nerede ve nasıl açacağınızı dikkatlice düşünmeli ve bunu yaparken de rekabet ortamını göz önünde bulundurmalısınız. Nest, bunu doğru biçimde yapabildi. Alarm fonksiyonunu dışarıya açtığı evin kontrol merkezi olma özelliğini yitirme riskinden çekinen Nest, Alarm.com veya Honeywell ile birlikte çalışmaktansa alarm ve izleme sistemlerini kendi üzerinde tutmaya karar verdi. Bunun yerine diğer stratejik olmayan alanlarda tamamlayıcıları davet etti. Buna karşın, Alarm.com termostat pazarına girdiğinde sistemini Nest'e açtı. Google'a kıyasla daha küçük ve daha zayıf olan bu şirket daha fazla eve girmek, daha etkin olmak için kontrol alanının bir kısmından vazgeçti.

Stratejinin ötesine baktığımızda bir ekosistem kurmak için kendi organizasyonunuzu yönetebiliyor olmanız gerekir. Organizasyonun halihazırda gelir üreten eski kısmı, inovasyonu şirketin kontrolü altına almak isteyecek ve tamamlayıcılara şüphe ile yaklaşacaktır. Buna karşın yeni birimler ve bölümler dışarıya odaklanmak isteyecektir. Büyük şirketler genelde bu iki kısmı birbirinden ayırır; çekirdek alanı marjları koruyan ve sağlayan bir süper şilep gibi konumlandırırken yeni birimleri hız teknesi olarak görür ve bunların şirketi de çekmesini umar. Örneğin bankalar ve sigorta şirketleri kendilerine özgü IT sistemlerini ve eski yapılarını korumak ister ve yapılacak birkaç ilave ile bunların dijital ekosistem dünyasında da iş göreceğini düşünürler. Ekosistemler başarılı olmak için çekirdek alanla çok yakın çalışmalıdır.



5

KAÇ FARKLI EKOSİSTEM YÖNETMELİSİNİZ?

Bazı başarılı ekosistem kurucular farklı alanlara odaklanan ve farklı genişleme alanları olan birden fazla ekosistem yönetebiliyor.

Çinli teknoloji devi Alibaba, birbiriyle bağlantılı ve sürekli genişleyen bir ekosistemler ağı kurarak büyüdü. Bir pazardaki ekosistemde yeterince müşteri verisi elde edip müşteri beklentilerini iyice öğrendikten sonra diğer pazarlara geçti. 1668.com (toptancı pazaryeri) ile başlayan bu macera sonucunda Taobao (C2C pazaryeri) doğdu, ardından TMall (üçüncü taraf B2C ekosistemi) ve sonrasında da Juhuasuan (bir satış ve pazarlama platformu) hayata geçti. Alibaba, aynı zamanda dünyanın en değerli fintek şirketi olan ve “günlük hayata dair

daha fazla satın alma senaryosuna dahil olarak ekosistemini genişletmeyi” amaçlayan Ant Financial’ın da sahibi.

Bu dinamik, bir ülkedeki e-ticaret ve e-servisler dünyasının az sayıda şirket tarafından domine edilmesi sonucunu doğuruyor. Çin’de neredeyse Alibaba kadar büyük olan Tencent ve Baidu da Alibaba ile rekabet ediyor ve birçok uygulamaları birbirine benziyor. Bu şirketlerin Batılı muadilleri arasında Google, Apple, Facebook, Amazon ve Microsoft’u sayabiliriz. Entegre bir hizmet sunmayı amaçlayan bu şirketler birçok yeni sektöre giriyor ve bunu da sesli asistanlar gibi farklı arayüzler üzerinden gerçekleştiriyor. Mobilite şirketleri de benzer bir yol izliyor. Uber’in yayılımı (Uber Eats ve Uber Everything modellerini düşünün) da şirketin çoklu ekosistemler kurgulamaya ve müşteri arayüzlerini yönetmeye dair arzusunu gösteriyor. Güneydoğu Asya menşeli Grab (Singapur) ve Go-Jek (Endonezya) gibi şirketler son kullanıcı tarafında vazgeçilmez olmak için ödeme sistemleri alanına da girmiş durumda.

Marco Iansiti ve Karim Lakhani’nin kısa süre önce belirttiği gibi bu tür merkezi yapıları şirketler zamanla bir darboğaz oluşturup toplam değerın aslan payını kendilerine alabiliyorlar. Her ne kadar gelecek çok zengin ve teknolojik gücü olan büyük ve yerleşik şirketlerin olacaktı gibi görünse de daha küçük startup’ların (20 yıl önce kurulduğunda Alibaba gibi) ve teknoloji alanı dışındaki şirketlerin de büyüme olasılığı var. Çin merkezli sigorta ve finansal hizmetler devi Ping An ilk kurulduğunda daha teknoloji odaklı bir şirketken sonrasında sağlıklı başlayıp yaşam tarzına kadar giden birçok yan alana kayan bir süreç izledi ve zamanla dünyanın en değerli sigorta grubu oldu. Şirket, bu dönüşümü gerçekleştirme sürecinde medikal tavsiye vermek için doktorlar ile yapay zekayı bir araya getiren Ping An Good Doctors ve ülkenin en büyük emlak platformu olan Ping An Haofang gibi, belirli alanlara odaklanmış ekosistemler kurdu. Ayrıca Çin’in en büyük ikinci el otomobil platformu olan Autohome’a ve Huayi Brothers ile ortaklık kurarak eğlence sektörüne de yatırımlar yaptı. Ardından bu dikey yapıları kendi birimlerinden bazılarıyla bir araya getirerek (Ping An Bank ve Zhong An sigorta gibi) PingOne hesabını oluşturdu. Bu hesap tüketicinin her etkileşimini tek bir noktadan yapmasına imkan verdi.

Tamamlayıcılar açısından bakıldığında her farklı ekosistem, pazara girmek için farklı bir yol anlamına geliyor. Ayrıca birçok entegratör, rakiplerinin ekosistemlerinde tamamlayıcı rolü üstlenebiliyor. (Microsoft Word Android’de, Google Maps Apple’da, Apple yazılımları Microsoft sistemlerinde bulunabiliyor.) Şirketleri her bir ekosistemin sunduklarına, diğer ekosistemlere giriş maliyetlerine ve ekosistemler arası müşteri erişiminin faydalarına bakarak birden fazla ekosistemde yer alabiliyor.

Bir şirketin belirli bir ekosistemdeki rolü diğer bir ekosisteme katılmasına (veya onu kurmasına) neden olabiliyor



OKUMA LİSTESİ

Ekosistemler hakkında daha detaylı bilgi için hbrturkiye.com ve hbr.org'daki bu makaleleri okuyabilirsiniz.

Alibaba ve Sektörün Geleceği
Ming Zeng

Hub Ekonomimizi Yönetmek
Marco Iansiti ve Karim R. Lakhani

Çok Partili İnovasyonu Yönetmek
Nathan Furr, Kate O'Keeffe ve Jeffrey H. Dyer

Değere Nasıl Yön Verirsiniz?
Michael G. Jacobides ve John Paul MacDuffie

Strategy Tools for a Shifting Landscape
Michael G. Jacobides

Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem
Ron Adner

Strategy as Ecology
Marco Iansiti ve Roy Levien

ve bu stratejileri oluşturmak için birçok imkan söz konusu. Android ekosisteminin en büyük kullanıcılarından biri olan Samsung (Android telefonların yüzde 40'ı) Google'ı tehdit ederek bazı tavizler vermezse kendi işletim sistemini geliştireceğini açıklamıştı. İki şirket bir uzlaşmaya vardı ancak dijital asistanlar gibi konularda görüş ayrılıkları hâlâ devam ediyor ve Google ile Samsung ekosistemleri arasındaki sınırlar hâlâ tartışılıyor. Şirketler ve onlarla alakalı ekosistemler arasındaki bu stratejik etkileşimler gitgide daha da yoğunlaşacak.

ŞİRKETE FAYDADAN TOPLUMA FAYDAYA

Ekosistem temelli rekabetin yükselmesi stratejik yaklaşım ve organizasyon modelleri açısından yeni bir bakış açısı gerektirmekle kalmıyor, politika ve düzenleme tarafında da önemli etkiler oluşturuyor. Entegreörlerin başarısının her geçen gün daha da artması ve çok hızlı büyüyen ekosistemler kurma yetkinliklerinin gelişmesi piyasalardaki güç dengesi açısından da bazı yeni sorular ortaya koyuyor.

Hükümetler bir yandan iş ortamını sağlıklı tutarken diğer yandan toplumu koruma dengesini oluşturmak durumunda. Bu dengeyi nerede kurulması gerektiğine dair küresel bir konsensüs oluşmadı. Birçok Çinli şirketin hızla büyümesinin temelinde veriye erişebilmeleri yatıyor. Buna karşın Avrupa'da düzenlemeler veri erişimini kısıtlıyor. Bu sınırlamalar Avrupa'nın Çin'e karşı büyümede dezavantajlı hâle gelmesine neden olabilir mi? Belki de olur ancak Avrupalılar bunu mahremiyetin korunması gibi bir sosyal fayda için ödenmesi gereken bir bedel olarak kabullenebilir.

Hangi sosyal önceliklere sahip olurlarsa olsunlar tüm ülkeler, uzun süreden beri firmaların pazar payını temel alan rekabet hukuku uygulamalarının analitik köklerini gözden geçirmek durumunda kalacak. İngiltere Hazine Bakanlığı için hazırlanan güncel bir raporda belirtildiği gibi rekabete ve düzenlemelere olan yaklaşımımızı yeniden kurgulamamız gerekiyor. Daha da detaylı bakarsak; ekosistemlerdeki etkileşimlerin şart ve koşullarını incelemeli, yönlendiricilerin ve entegreörlerin güçlerini nasıl kullandıklarına bakmalı, hangi tarafların ne tür müşteri verilerine sahip olduğunu incelemeli ve tamamlayıcıların nasıl etkileşimler kurduklarını gözden geçirmeliyiz. Sadece bir Apple var ancak 2 milyon uygulama geliştirici mevcut. Tamamlayıcıların yapacaklarının uzun

vadede toplum üzerindeki etkileri birkaç yüksek profilli ekosistem kurucusunun etkisinden daha fazla olacaktır. Yine uzun vadeli düşünce olursak ekosistemlerin yönetişimi, etkileşim kuralları ve özü gereği daha zayıf ve sayıca çok fazla olan tamamlayıcıların sağlıklı kalabilmesi gibi konulara da dikkat çekmek gerekir. Ayrıca şirketlerin etkileşimlerini ne kadar yaygınlaştırmak ve ne kadar fazla sayıda aktiviteyi kontrol etmek istediklerine bağlı olarak rekabette sınırlanmalar söz konusu olabilir. Bu noktada ekosistemlerdeki satın alma ve birleşmeler yakından incelenmelidir.

Politika yapımcılar, bu noktalara yaklaşımlarını belirlerken tüm yeni ekosistemleri kontrol edilmesi gereken birer canavar olarak görme tuzağına düşmemelidir. Ekosistemler şirketlerin faydaları ile sosyal faydayı birleştirecek yeni yollar da sunabilir. IDEO'nun CoLab döngüsel ekonomi portföyü, tekstil ve gıda sektöründeki şirketlere kaynakların yeniden kullanılmasına ve atıkların azaltılmasına dair uygulamalar hakkında danışmanlık sunuyor. Traipse'in My Local Token'ı ABD'de belediyelere dijital bir para birimi sunarak bu yapıların şehir sakinleri ve turistlerle etkileşimlerini zenginleştirirken bir yandan da yerel işletmelere fayda sağlamalarına imkan veriyor. Velocia, sunduğu ödüllendirme sistemiyle toplu taşıma ve araç paylaşımı gibi talebe bağlı hizmetlerin kullanımını teşvik ederek insanların seyahat deneyimlerini çeşitlendiriyor. (Açıklama: Bu üç şirkete de danışmanlık verdim.)

ŞİRKETLER DİJİTAL İNOVASYON nedeniyle bir paradigma değişimiyle karşı karşıya. Rekabetin yapısı kökünden değişiyor. Rekabet, alternatif değer önermeleri sunmaktan ziyade işbirliğine ve bağlantı kurmaya yönelik yeni yollar keşfetmeye dayanıyor. Ancak fırsat penceresi genişledikçe dijital ekosistemlerle karşı karşıya kalan yöneticilerin kafası daha da karışıyor. Bu sistemler karmaşık olabilir ama bu durum, onları kullanmaktan vazgeçmemizi gerektirmez. Onlara uyum sağlamalıyız. Reçete benzeri çerçevelerden oluşan eski stratejik yaklaşımların yerine araştırmacı ve sorgulamacı deneylere yönelmek gerekiyor. Bu makalede belirttiğimiz beş soruyu kendinize sorarak işe başlayabilirsiniz. ☺



MICHAEL G. JACOBIDES, London Business School'da girişimcilik, inovasyon ve strateji profesörüdür.